Whānau

la empresa familiar como sistema vivo de pertenencia

Por Leonardo Correa Rodríguez

En el mundo de la empresa familiar solemos hablar de estructuras, protocolos o acuerdos de perdurabilidad, juntas directivas, órganos de gobierno y mecanismos de control. Diseñamos reglas, definimos derechos, establecemos restricciones. Y todo eso es necesario. Pero rara vez nos detenemos a preguntarnos algo más esencial: ¿qué es lo que realmente mantiene unida a una familia empresaria a lo largo del tiempo?

La cultura maorí en Nueva Zelanda ofrece una respuesta poderosa a través de un concepto profundamente humano: el whānau.

El whānau no es simplemente la familia. Es la red de relaciones que sostiene la vida. Incluye a quienes comparten sangre, pero también a quienes comparten historia, propósito y compromiso. Es una estructura flexible, viva, que se define menos por los apellidos y más por la pertenencia. En ese sentido, el whānau no es un grupo; es un sistema.

Y ahí está la primera lección para la empresa familiar: la continuidad no se construye únicamente desde la propiedad, sino desde la relación.

Durante décadas, muchos modelos de gobierno corporativo han tratado de “ordenar” la familia como si fuera una variable de riesgo. Se crean protocolos para evitar conflictos, reglas para limitar la participación, estructuras para controlar decisiones. Sin embargo, cuando la familia se aborda únicamente desde la contención, se pierde de vista su mayor potencial: su capacidad de generar cohesión, sentido y resiliencia.

El enfoque del whānau propone lo contrario. No parte del control, sino del vínculo. No busca reducir la complejidad familiar, sino integrarla. No pretende aislar a los individuos, sino fortalecer la red que los conecta.

En un whānau, cada miembro tiene un rol, pero ese rol no se define únicamente por su posición formal, sino por su responsabilidad con el grupo. La autoridad no es solo jerárquica, es también moral. El liderazgo no se impone, se reconoce. Y las decisiones no se toman únicamente por eficiencia, sino por impacto en la comunidad.

Si llevamos esto al terreno de la empresa familiar, el cambio de enfoque es profundo.

Una familia empresaria que opera como un verdadero whānau no se limita a definir quién puede trabajar en la empresa o quién puede ser accionista. Se pregunta cómo cada miembro contribuye al proyecto colectivo. No se enfoca únicamente en la distribución de dividendos, sino en la construcción de sentido compartido. No reduce la gobernanza a órganos formales, sino que la entiende como un sistema de relaciones que debe ser cuidado, cultivado y renovado.

Esto no significa renunciar a la estructura. Por el contrario, implica darle un propósito más profundo. Un protocolo de familia deja de ser un documento de reglas para convertirse en una expresión de identidad. Una junta directiva deja de ser un órgano de control para convertirse en un espacio de alineación estratégica. Un family office deja de ser un gestor de recursos para convertirse en un articulador de intereses familiares.

El problema de muchas empresas familiares no es la falta de normas, sino la ausencia de vínculos sólidos que les den sentido. Se puede tener el mejor gobierno corporativo sobre el papel y, aun así, fracasar en la práctica si no existe confianza, compromiso y visión compartida.

El whānau nos recuerda que la empresa familiar es, ante todo, una comunidad.

Una comunidad que se construye con conversaciones, con rituales, con espacios de encuentro. Una comunidad que reconoce las diferencias generacionales, pero no las convierte en fracturas. Una comunidad que entiende que el patrimonio no es solo económico, sino también relacional.

Desde esta perspectiva, la continuidad generacional deja de ser un problema técnico y se convierte en un desafío cultural. No se trata únicamente de preparar a los herederos en habilidades empresariales, sino de integrarlos en una red de

sentido. De hacerlos parte de algo que vale la pena cuidar.

En el fondo, el whānau plantea una pregunta incómoda pero necesaria para cualquier familia empresaria: ¿somos realmente una familia o solo un grupo de accionistas con el mismo apellido?

La respuesta a esa pregunta define el futuro.

Porque las empresas pueden sobrevivir a crisis financieras, a cambios de mercado, incluso a errores estratégicos. Pero difícilmente sobreviven a la ruptura del vínculo familiar. Cuando la confianza se rompe, cuando el propósito se diluye, cuando la relación se fragmenta, la estructura pierde su base.

Por eso, el verdadero reto no es solo diseñar mejores sistemas de gobierno, sino construir mejores sistemas de pertenencia.

Un modelo híbrido de empresa familiar, que combine lo mejor de la disciplina corporativa con la fuerza de la identidad familiar, encuentra en el concepto de whānau una referencia poderosa. Nos invita a pensar la familia no como un problema que hay que gestionar, sino como un activo que hay que desarrollar.

Y quizás ahí está la clave: dejar de ver la familia como un riesgo y empezar a verla como la ventaja competitiva más difícil de replicar.

Porque al final, lo que sostiene a una empresa familiar en el largo plazo no son solo sus activos, ni sus contratos, ni sus estructuras. Es la calidad de las relaciones que la componen.

Eso es el whānau.

Y eso es, en esencia, la continuidad.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.